Vol. 6 - N.º 1 (enero/junio 2026) ISSN 2718-8582 URI: https://id.caicyt.gov.ar/ark:/s27188582/gq74smvqr

Liderazgo directivo y su relación con el salario emocional de docentes de educación preescolar

Evelyn Alvarado López [1]

Universidad Pedagógica de Durango, México

Manuel Ortega Muñoz [2]

Universidad Pedagógica de Durango, México

Recibido: 10 de marzo de 2026
Aceptado: 01 de junio de 2026

Creative Commons 4.0

Cómo citar: Alvarado López, E., & Ortega Muñoz, M. (2026). Liderazgo directivo y su relación con el salario emocional de docentes de educación preescolar. *Revista Pares - Ciencias Sociales, 6*(1), 102-110. ARK CAICYT: https://id.caicyt.gov.ar/ark:/s27188582/gq74smvqr

Resumen

El presente escrito tiene por objetivo identificar el nivel de liderazgo directivo, medir el nivel de salario emocional y definir la relación que existe entre el liderazgo directivo y el salario emocional de los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango, México. Para el logro de dichos objetivos se desarrolló un estudio cuantitativo descriptivo y correlacional, de corte transversal y con diseño no experimental. La recogida de datos se realizó mediante un instrumento que mide el liderazgo directivo y un instrumento para la medición del salario emocional en el contexto de la COVID-19. Los participantes fueron una muestra aleatoria simple de 165 docentes. Los principales resultados exponen que el nivel de liderazgo directivo que perciben los docentes es de un 64,7%, el nivel de salario emocional es de un 71,5% y que existe correlación significativa (0,000) y positiva moderada fuerte (0,509) entre el liderazgo directivo y el salario emocional en los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango.

Palabras clave: liderazgo, emociones, docentes, preescolar

Directive leadership and its relationship with the emotional salary of preschool teachers Abstract

This study aims to identify the level of directive leadership, measure the level of emotional salary, and determine the relationship between these two variables among preschool teachers in Sectors 02 and 17 of the state of Durango, Mexico. To achieve these objectives, a quantitative, descriptive, correlational, and cross-sectional study was conducted using a non-experimental design. Data collection utilized two specialized instruments: one evaluating directive leadership and another assessing emotional salary within the context of the COVID-19 pandemic. The sample consisted of 165 randomly selected teachers. The primary findings reveal that teachers perceive a directive leadership level of 64.7% and an emotional salary of 71.5%. Furthermore, a statistically significant (.000) and moderately strong positive correlation (.509) was found between directive leadership and emotional salary within the studied preschool Sectors 02 and 17 of the state of Durango.

Keywords: leadership, emotions, teachers, preschool

[1] Licenciada en Educación Preescolar por la Benemérita y Centenaria Escuela Normal de Durango. Estudiante de Maestría en Educación con Campo en Práctica Educativa. Cuenta con 11 años de servicio en la educación preescolar, los últimos cuatro como directora técnica de Educación Preescolar. Ha ampliado su formación mediante el Diplomado en Gestión Directiva Centrada en el Aprendizaje y cursos especializados en Aula Diversificada, Evaluación Formativa, Detección Oportuna de Problemas Emocionales en el Aula y Teraplay. Su trayectoria refleja un compromiso sólido con la gestión educativa y la atención integral a la primera infancia.
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7717-8875
Correo electrónico: linemakeupdgo@gmail.com

[2] Profesor Investigador de la Universidad Pedagógica de Durango, México. Integrante del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores Nivel I, México. Perfil Deseable PRODEP. Integrante del Cuerpo Académico UPN-CA-123 "Estudios de procesos psicológicos en contextos y actores sociales en educación y gestión". Miembro Honorífico del Sistema Estatal de Investigadores, COCYTED, Durango, México. Coordinador de los grupos de investigación de la Universidad Pedagógica de Durango: Procesos Educativos y Salud y Gestión Educativa. Cuenta con diferentes publicaciones como artículos de revistas, capítulos de libros, libros y ponencias a nivel local, nacional e internacional.
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2087-5501
Correo electrónico: drmanuelortega@hotmail.com (Autor de correspondencia)

Liderança diretiva e sua relação com o salário emocional de professores de educação infantil

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar o nível de liderança diretiva, mensurar o nível de salário emocional e definir a relação entre a liderança diretiva e o salário emocional dos professores da educação infantil nos setores 2 e 17 do estado de Durango, México. Para atingir esses objetivos, foi realizado um estudo quantitativo, descritivo e correlacional, de corte transversal e com design não experimental. A coleta de dados foi feita utilizando um instrumento que mensura a liderança diretiva e outro instrumento para a medição do salário emocional no contexto da COVID-19. Os participantes foram uma amostra aleatória simples de 165 professores. Os principais resultados mostram que o nível de liderança diretiva percebido pelos professores é de 64,7%, o nível de salário emocional é de 71,5% e foi encontrada uma correlação significativa (0,000) e positiva moderadamente forte (0,509) entre a liderança diretiva e o salário emocional nos professores da educação infantil nos setores 2 e 17 do estado de Durango.

Palavras-chave: liderança, emoções, professores, educação infantil

Introducción

El liderazgo directivo en el ámbito educativo es un factor clave que influye en el bienestar y desempeño de los docentes (Ortega Muñoz et al., 2025). En el nivel preescolar, donde los maestros desempeñan un papel fundamental en el desarrollo integral de los niños, el salario emocional cobra especial relevancia, ya que impacta su motivación, satisfacción laboral y compromiso con la enseñanza. Un liderazgo directivo eficaz no solo organiza y gestiona el funcionamiento escolar, sino que también fomenta un ambiente de trabajo positivo, promoviendo el reconocimiento, la comunicación asertiva, el desarrollo profesional de los docentes y el aprendizaje mutuo (Ortega Muñoz, 2016). En este sentido, la relación entre estas variables es crucial para garantizar un entorno educativo saludable, en el que los maestros se sientan valorados y respaldados, lo que a su vez repercute en la calidad de la educación ofrecida.

Además del impacto en el clima laboral, el liderazgo directivo también incide en la construcción de una cultura institucional sólida, basada en la confianza, la colaboración y la participación activa del personal docente. Cuando los líderes escolares adoptan una visión pedagógica compartida y generan espacios de diálogo y reflexión colectiva, favorecen la cohesión del equipo educativo y potencian prácticas innovadoras en el aula. Esta dimensión estratégica del liderazgo permite alinear los objetivos institucionales con las necesidades emocionales y profesionales del personal, fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad escolar.

La revisión de literatura sobre el liderazgo directivo y el salario emocional se analizó considerando tres ejes: 1) Estudios similares con respecto a las dos variables propuestas, 2) En cuanto al liderazgo directivo en educación inicial y/o preescolar y 3) Sobre el salario emocional.

En el primer eje se identificó el estudio de Gonzales et al. (2023), quienes tuvieron como objetivo examinar el efecto del liderazgo de servicio en la felicidad laboral, considerando el salario emocional como variable moderadora. Los resultados muestran un efecto significativo del liderazgo de servicio sobre el salario emocional e indirectamente sobre la felicidad laboral. Concluyen que el salario emocional predice significativamente la felicidad en docentes y personal de apoyo, por otro lado, se confirma empíricamente que el liderazgo de servicio influye indirectamente en la felicidad laboral a través del salario emocional.

En el segundo eje de análisis destacan estudios como el de Ortega (2024), el cual tomó como objetivo construir un estilo de liderazgo directivo que garantice la calidad educativa en el nivel inicial. Determinaron que el estilo de liderazgo transaccional no resulta adecuado para impulsar eficientemente los procesos dentro de una institución educativa, puesto que éste se recomienda en organizaciones donde se hagan actividades repetitivas. En un estudio un tanto similar, Cayllahua (2024), explora la relación que existe entre el liderazgo directivo y la resiliencia organizacional en la Institución Educativa Inicial 425-18/Mx-U del Centro Poblado Isoqasa, en la región Ayacucho, la indagación determinó que existe una relación significativa entre las variables gestión del director y clima organizacional en los profesores. Los docentes perciben que cuando se incrementan los niveles de gestión del director, se incrementan los niveles del clima organizacional. Por su parte Pinedo (2021), identificó la relación que existe entre el liderazgo directivo y el perfil profesional del director en las instituciones educativas de nivel inicial, encontrando como resultado que existe una relación positiva y significativa entre estas dos variables, así como también la hay entre la segunda variable y el liderazgo pedagógico, inclusivo y distribuido. Otro estudio relevante, Carreño (2024), tuvo por objetivo definir la relación entre el estilo de liderazgo del directivo y el sistema de comunicación que perciben las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito de Yarinacocha, el estudio concluyó que sí existe relación entre las dos variables propuestas, se trata de una relación significativa, positiva y moderada.

Finalmente, Aguilar y Escobar (2024), estudiaron si el fortalecimiento del liderazgo directivo mejora directamente el clima organizacional de las escuelas de educación preescolar de una zona escolar de Celaya, Guanajuato, todo esto a través del acompañamiento y la asesoría del supervisor. Los resultados obtenidos indican que un liderazgo efectivo y comprometido puede transformar el clima organizacional, beneficiando tanto a los educadores como a los estudiantes, destacando la importancia de implementar prácticas pedagógicas innovadoras, así como la consolidación de un enfoque inclusivo.

En el tercer eje de análisis, Cedeño et al. (2024) analizaron cómo influye el salario emocional en las dimensiones de felicidad en el trabajo y la intención de rotación de colaboradores que trabajan en el sector educativo. En este estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional se concluyó que existe una alta correlación entre el salario emocional y la felicidad en el trabajo. Explican que cuando los colaboradores perciben el salario emocional de manera eficiente, se genera una mayor felicidad en el trabajo. Por otro lado, Chacón et al. (2023) exponen que existe evidencia estadística (<0,05) para afirmar que, sin distinción de género, edad, nivel educativo o puesto desempeñado, los colaboradores del sector educativo público y privado, perciben la felicidad en el trabajo de manera igualitaria. Las personas casadas disfrutan más del fenómeno de la felicidad laboral, mientras que las personas separadas, perciben niveles menores de felicidad en el trabajo. Esto se concluyó a partir de que analizaran el impacto del salario emocional y los niveles de percepción de justicia organizacional, mediante la aplicación de cuestionarios altamente especializados.

Por último, Arce y Benavides (2020), en su investigación de carácter descriptivo- correlacional y de corte transversal, con el objetivo de determinar la incidencia del salario emocional en el compromiso organizacional del área administrativa de una institución de educación superior en Guayaquil, concluyen que, si se aumenta el salario emocional proporcionado, mayor será su compromiso con la organización. Respecto a la relación entre la primera variable con el sexo, edad y nivel académico, se puede decir que son elementos productores o diferenciadores, ya que tienen influencia significativa sobre estas variables.

Para lograr comprender lo que es el liderazgo directivo, Lewin et al. (1939), hicieron importantes aportes al entendimiento del liderazgo a través de sus estudios experimentales en la década de 1930. Su principal contribución en este campo fue la clasificación de los estilos de liderazgo:

- Liderazgo autoritario (autocrático): El líder toma decisiones sin consultar al grupo.
- Liderazgo democrático (participativo): El líder promueve la participación del grupo en la toma de decisiones, favorece la colaboración, el compromiso y un ambiente positivo.
- Liderazgo laissez-faire (liberal o permisivo): El líder adopta un rol pasivo, con mínima intervención, el grupo tiene libertad para actuar, a menudo genera desorganización.

Por su parte Weber (1922) propuso los tipos de liderazgo basados en la autoridad:

- Tradicional: basado en la costumbre y la herencia
- Carismático: basado en el carisma personal del líder
- Legal-nacional: basado en reglas, leyes y normas institucionales.

Stogdill (1948), menciona que "una persona no se convierte en líder simplemente por poseer ciertos rasgos de personalidad. El liderazgo es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación" (p. 65). Enfatiza en el liderazgo situacional en el que éste no depende solamente de las características del líder sino de las demandas de la situación.

En este mismo sentido, Fiedler (1967) afirma que el estilo del líder es relativamente fijo, por lo que, en lugar de cambiar al líder, se debe adaptar el entorno o asignarlo a situaciones donde sea más efectivo. Posterior a esto, surgen los conceptos de liderazgo transaccional, basado en intercambios (recompensas por rendimiento) y transformacional, el cual busca elevar la motivación, los valores y la moral tanto del líder como de los seguidores (Burns, 1978). Estos dos conceptos fueron expandidos y operacionalizados también por Bass (1985), quien desarrolló el modelo de liderazgo transformacional más utilizado actualmente.

En el ámbito organizacional y escolar, Kotter (1990) destaca que el liderazgo es distinto de la gestión y que desempeña un papel crucial en guiar el cambio dentro de las organizaciones. "El liderazgo se trata de producir cambio; la gestión se trata de manejar la complejidad" (Kotter, 1990, p. 20).

El liderazgo directivo puede entenderse como una práctica profesional orientada a influir positivamente en la comunidad educativa para alcanzar metas compartidas y promover la mejora continua. Fullan (2014) lo concibe como la capacidad del director para "centrarse en el aprendizaje, construir relaciones y desarrollar la capacidad colectiva para el cambio" (p. 24), enfatizando su papel como líder pedagógico más que como administrador.

De manera complementaria, Leithwood et al. (2006) define el liderazgo directivo como un proceso de influencia que impulsa la motivación y las condiciones de trabajo del profesorado, generando impacto en los aprendizajes de los estudiantes, al afirmar que "el liderazgo escolar tiene un efecto significativo en los resultados de los estudiantes, en la medida en que influye en la motivación y las condiciones de trabajo de los docentes" (p. 4).

Gronn (2002) amplía esta noción al proponer un liderazgo distribuido, donde la autoridad se comparte entre los miembros de la escuela, sosteniendo que "el liderazgo no reside solo en la figura del directivo, sino en una red de relaciones y prácticas compartidas que sostienen el funcionamiento de la escuela" (p. 425) y donde todos los integrantes pueden y deben de ser líderes (Ortega & Rocha, 2011).

En el contexto latinoamericano, Romero (2013) destaca que el liderazgo directivo eficaz consiste en "construir visiones compartidas y promover climas institucionales donde la enseñanza y el aprendizaje puedan florecer" (p. 18), resaltando la importancia de la gestión humana y el sentido pedagógico del rol directivo. De forma similar, Lara et al. (2020) subrayan que este tipo de liderazgo implica cercanía, comunicación y acompañamiento docente, señalando que "el liderazgo directivo exitoso se caracteriza por la cercanía con el personal, la comunicación efectiva y la toma de decisiones orientada al logro educativo" (p. 5).En conjunto, estos enfoques coinciden en que el liderazgo directivo es una forma de guiar, inspirar y coordinar esfuerzos, en la que el director asume un compromiso ético y formativo con el desarrollo integral de los miembros de su escuela.

Según la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2019, como se citó en

Pinedo, 2021, p. 12), define el liderazgo directivo como "un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora".

Por otro lado, Huete (2003) propone por primera vez un modelo donde el vínculo emocional con colaboradores es clave. Define el salario emocional como "la capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero" (p. 156).

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow, 1943) sirve como base conceptual para entender el salario emocional desde una perspectiva psicológica y motivacional. El autor no habló directamente del salario emocional, ya que este concepto surgió décadas después de su teoría, sin embargo, ayuda a comprender por qué las recompensas no económicas, como sentirse valorado, tener oportunidades de crecimiento y trabajar en un entorno positivo, son tan importantes para la motivación y el bienestar laboral. En este mismo sentido, pero casi cincuenta años más tarde, Cox y Blake (1991) resaltan en sus propuestas la importancia de factores no monetarios, como un ambiente de trabajo inclusivo y el reconocimiento de las diferencias culturales que son fundamentales para el bienestar y la satisfacción de los empleados. Estos elementos se alinean con los componentes del salario emocional, que enfatizan la importancia de aspectos intangibles en la motivación y retención del personal.

Sobre esta misma línea se encuentra O´Toole (1985), quien tampoco aborda el concepto como tal, sin embargo, sus investigaciones sobre liderazgo, ética y cultura organizacional destacan la importancia de factores no monetarios en la satisfacción y motivación de los empleados, aspectos que se alinean con los principios del salario emocional. O'Toole (1985) aboga por un estilo de liderazgo participativo y ético, donde los empleados se sienten valorados y escuchados. Este enfoque promueve un entorno laboral donde la confianza, el respeto y la participación son fundamentales, elementos que contribuyen al bienestar emocional de los trabajadores. Por otro lado, Wright y Cropanzano (2000) proporcionan una base teórica sólida para comprender la importancia de los factores emocionales en el entorno laboral a partir de sus estudios sobre el bienestar psicológico y la satisfacción laboral. Sus investigaciones subrayan la relevancia de los factores emocionales y psicológicos en el entorno laboral, aspectos fundamentales en la conceptualización moderna del salario emocional.

El concepto de salario emocional comenzó a tomar forma a finales de la década de 1990, pero su uso más sistemático y reconocido se atribuye a Elizundia (2013), quien lo desarrolló formalmente en el contexto organizacional alrededor del año 2005 y lo consolidó con la creación del Barómetro de Salario Emocional. La autora define al salario emocional como la remuneración no económica o utilidad emocional en el trabajo que impulsa el desarrollo personal y profesional de los integrantes de una organización.

A partir de lo anterior, los objetivos del estudio son los siguientes:

- Identificar el nivel de liderazgo directivo percibido por los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango, México.
- Medir el nivel de salario emocional de los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango, México.
- Definir la relación que existe entre el liderazgo directivo y el salario emocional de los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango, México.

Metodología

El presente es un estudio cuantitativo de alcance descriptivo y correlacional, de corte transversal y con diseño no experimental. Los instrumentos utilizados para la recopilación de datos fueron, el Instrumento que mide el liderazgo directivo (Sánchez, 2019), compuesto por 32 preguntas con respuestas en escala tipo Likert: 1 = nunca, 2 = raras veces, 3 = algunas veces, 4 = casi siempre, 5 = siempre. Su validez se determinó mediante el juicio de tres expertos quienes confirmaron la pertinencia del contenido y la estructura. La confiabilidad en Alfa de Cronbach es de 0,82, lo que evidencia una alta consistencia interna. Asimismo, se empleó el instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19 (Salvador et al., 2021), compuesto por 18 afirmaciones, con la siguiente escala Likert: 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = algunas veces, 4 = frecuentemente, 5 = casi siempre, 6 = siempre. El instrumento presentó una alta fiabilidad, con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,84, lo que evidencia una adecuada consistencia interna tras la depuración y análisis de los ítems. En cuanto a la validez, se efectuaron juicios de expertos para validar el contenido y se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio que confirmó la estructura del instrumento en tres dimensiones: ambiente, desarrollo profesional y flexibilidad. El modelo explicó el 53,55 % de la varianza total.

La aplicación de los instrumentos se efectuó a través de un formulario de Google compartido por medio de Whatsaap. En la sección inicial del mismo, se solicitó el consentimiento informado a las personas participantes y se aclaró que la batería de instrumentos era completamente anónima, garantizando la confidencialidad de la información obtenida. Posteriormente, los datos se procesaron utilizando el software de análisis estadístico SPSS versión 25.

Los participantes de la investigación fueron una muestra aleatoria simple de 165 docentes frente a grupo, docentes de educación física, artes y directores comisionados con y sin grupo, es decir, todos los docentes que se encuentran bajo la autoridad educativa como lo es el director escolar o el supervisor de la zona escolar, todos ellos pertenecientes a los sectores educativos 02 y 17 de educación preescolar de la ciudad de Durango, Dgo., México, que cuentan con una población total de 286 maestros. Los criterios de inclusión fueron: docentes activos, contar con una autoridad inmediata ya sea director o supervisor escolar, ser parte de los sectores 02 y 17 de educación preescolar de la ciudad de Durango, mientras que se excluyeron del estudio aquellos docentes que no cumplieran con lo anterior.

Por último, esta investigación garantizó el respeto y la protección de los derechos y garantías de los participantes (American Psychological Association, 2017).

Resultados

Con base en la información sociodemográfica obtenida, se describen los participantes de la siguiente manera: en relación con su sexo, siete fueron hombres (4,2%) y 158 mujeres (95,8%).

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	**Hombre**	7	4,2
	Mujer	158	95,8
	Total	165	100,0

Tabla 1. *Sexo de los participantes*
Fuente: elaboración propia

Respecto a los datos relacionados con la edad de los participantes, de 20 a 30 años participaron 31 docentes (18,8%), de 31 a 40 años participaron 77 docentes (46,7%), de 41 a 50 años participaron 35 docentes (21.2%), de 51 a 60 años participaron 21 docentes (12,7%) y de más de 60 años participó solamente un docente (0,6%).

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	**De 20 a 30 años**	31	18,8
	De 31 a 40 años	77	46,7
	De 41 a 50 años	35	21,2
	De 51 a 60 años	21	12,7
	Más de 60 años	1	0,6
	Total	**165**	**100,0**

Tabla 2. *Edad de los participantes*
Fuente: elaboración propia

En lo que respecta al grado académico alcanzado por los docentes, tres docentes tienen Normal básica (1,8%), 105 docentes refieren la licenciatura (63,6%), 44 docentes cuentan con maestría (26,7%) y 13 docentes tienen doctorado (7,9%).

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	**Normal Básica**	3	1,8
	Licenciatura	105	63,6
	Maestría	44	26,7
	Doctorado	13	7,9
	Total	165	100,0

Tabla 3. *Grado académico de los participantes*
Fuente: elaboración propia

En cuanto a las diferentes funciones que desempeñan los docentes, se encontró lo siguiente: 121 docentes frente a grupo (73,3%), siete docentes de Artes o Educación física (4,2%), 30 directores comisionados con grupo (18,2%) y siete directores comisionados sin grupo (4,2%).

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	**Docente frente a grupo**	121	73,3
	Docente de Artes o Educación Física	7	4,2
	Director comisionado con grupo	30	18,2
	Director comisionado sin grupo	7	4,2
	Total	**165**	**100,0**

Tabla 4. *Función que desempeñan los participantes*
Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestran los datos con relación a los años de servicio de los docentes participantes, de 0 a 10 años 80 docentes (48,5%), de 11 a 20 años 54 docentes (32,7%), de 21 a 30 años 25 docentes (15,2%), más de 30 años seis docentes (3,6%).

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	**De 0 a 10 años**	80	48,5
	De 11 a 20 años	54	32,7
	De 21 a 30 años	25	15,2
	Más de 30 años	6	3,6
	Total	165	100,0

Tabla 5. *Años de servicio de los participantes*
Fuente: elaboración propia

Los datos que refieren los años de trabajo de los docentes en su actual escuela son: 92 docentes tienen de 0 a 5 años (55,8%), 42 docentes de 6 a 10 años (25,5%), 15 docentes de 11 a 15 años (9,1%), nueve docentes de 16 a 20 años (5,5%) y siete docentes tienen más de 20 años en su actual centro de trabajo (4,2%).

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	**De 0 a 5 años**	92	55,8
	De 6 a 10 años	42	25,5
	De 11 a 15 años	15	9,1
	De 16 a 20 años	9	5,5
	Más de 20 años	7	4,2
	Total	**165**	**100,0**

Tabla 6. *Años de trabajo en su actual escuela*
Fuente: elaboración propia

Nivel de liderazgo directivo en los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango

Para conocer el nivel de liderazgo directivo que ejercen las figuras directivas en los sectores estudiados, a continuación, se presentan los ítems del instrumento que corresponden a esta variable, con su respectiva media aritmética, cuyo conjunto permite obtener el promedio general.

ASPECTOS	N	Media

Participan los profesores(as) en la planificación, revisión y evaluación del Programa Analítico y PMC.	165	4,65
La figura directiva delega y establece roles específicos de actuación entre los miembros del centro educativo.	165	4,24
La figura directiva promueve la participación del profesorado en la toma de decisiones.	165	4,27
La figura directiva centra la comunicación sobre las metas, objetivos estratégicos en el marco del PMC.	165	4,36
La figura directiva mantiene informado al colectivo de lo que sucede en el centro educativo sobre el desarrollo del Programa Analítico y PMC.	165	4,40
En su actividad laboral la comunicación sirve para compartir ideas, iniciativas y mejoras que se pueden implementar.	165	4,50
La figura directiva promueve el trabajo en equipo entre el colectivo docente para desarrollar experiencias innovadoras.	165	4,32
La figura directiva es innovador, visionario para promover y acompañar procesos de cambio institucional.	165	3,97
La figura directiva emplea una política de estímulos o incentivos por el desempeño del personal.	165	2,69
La figura directiva reconoce y recompensa el rendimiento individual y/o grupal a las iniciativas de mejora institucional.	165	3,21
La figura directiva promueve eventos de capacitación de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los docentes.	165	3,59

ASPECTOS	**N**	**Media**
La figura directiva impone su criterio y autoridad en las decisiones que se toman en el centro educativo.	165	2,72
En una situación de indecisión y/o problemas, la figura directiva acude a los docentes para compartir la toma de decisiones.	165	3,90
Considera eficaz la comunicación de la figura directiva con su personal, si se realiza a través de órdenes.	165	3,22
La figura directiva es tolerante y flexible cuando su personal ejerce su derecho a la libre expresión.	165	4,18
La figura directiva escucha y asume sugerencias de un grupo reducido (o un solo miembro) dentro del colectivo de docentes de la escuela.	165	3,41
La figura directiva rechaza, sin dar explicación, cualquier propuesta o sugerencia de parte del docente.	165	1,69
La figura directiva toma una actitud autoritaria para resolver los problemas institucionales.	165	2,05
La figura directiva mantiene una distancia emocional o social con los docentes por temor a perder autoridad o respeto.	165	1,95
Para evitar problemas de disciplina escolar, la figura directiva proporciona castigos o sanciones leves por violación a las reglas.	165	1,52
Para obtener mayor aceptación por sus trabajadores, la figura directiva tolera la impuntualidad y el incumplimiento de responsabilidad.	165	1,80
Cuando un docente muestra una actitud desfavorable, la figura directiva interviene y aplica las medidas necesarias de manera justa.	165	3,61
La figura directiva dirige el proceso educativo principalmente siguiendo las normas y reglamentos, más que atendiendo a propuestas de mejora institucional.	165	3,49
En su gestión, la figura directiva da mayor importancia al cumplimiento de la normativa educativa que a las propuestas pedagógicas del personal docente.	165	2,53
La gestión directiva se orienta principalmente a asuntos administrativos, más que a promover acciones que impulsen el cambio y la mejora institucional.	165	2,65
La obtención y administración de los recursos financieros están orientados a potenciar los resultados institucionales.	165	4,13
La figura directiva prioriza la conservación de los bienes materiales de la escuela por encima de las necesidades de recursos educativos para docentes y alumnos.	165	2,43
La figura directiva prioriza el desarrollo de las capacidades de los educandos en el marco del Programa Analítico de la escuela	165	4,30
La documentación institucional se elabora y entrega solo para cumplir con requisitos administrativos, sin haber sido revisados ni consultados previamente con la comunidad docente.	165	1,90
La figura directiva mantiene una cultura del acatamiento a la norma y al reglamento interno del centro."	165	4,01
Las relaciones interpersonales son distantes, frías, formales y/o objetivas.	165	2,04
La figura directiva prioriza solicitar a los docentes constancias o certificaciones de cursos, más que promover acciones concretas para mejorar su desempeño profesional y fortalecer sus capacidades.	165	1,84
PROMEDIO		**3,24**

Tabla 7

Medias de cada uno de los ítems que son parte del liderazgo directivo

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los datos anteriores, se identifica un promedio general de 3,24. Este dato se transformó en porcentaje utilizando la regla de tres simple, así pues, al considerar que el promedio obtenido fue 3,24 y que el valor máximo de respuesta en la escala fue de 5 equivalente al 100 %, se puede identificar que el nivel de liderazgo directivo que perciben los docentes de los sectores educativos 02 y 17 del estado de Durango, México, es de un 64,7%.

Nivel de Salario Emocional en los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango

A continuación, se presentan los ítems del instrumento correspondientes a la variable de análisis, junto con su respectiva media aritmética, de modo que la suma de dichas medias permita obtener el promedio general.

ASPECTOS	**N**	**Media**
La figura directiva acostumbra a saludar al personal	165	5,72
La figura directiva le brinda capacitaciones que luego aplica en su trabajo o en su vida personal.	165	3,76
Es posible pedir permisos para trámites bancarios, legales o de índole personal.	165	4,08
La zona escolar, sector educativo y/o nivel educativo, les brindan capacitaciones que luego aplica en su trabajo o en su vida personal.	165	4,11
Ha desarrollado amistad con sus compañeros de trabajo.	165	4,87
Se desarrollan actividades deportivas o de recreación con todo el personal.	165	2,78
Cuando alguien tiene algún problema familiar (enfermedad o siniestro), sus superiores se solidarizan y ayudan.	165	4,71
Existen posibilidades de ascenso por méritos.	165	2,28
Tiene la oportunidad de alimentarse durante la jornada de trabajo.	165	4,63
Sus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por sus superiores.	165	4,78
Puede contar con sus descansos (fines de semana, feriados o días libres) sin que le interrumpan o le llamen del trabajo.	165	3,96
Se siente alegre de ser parte de esa escuela."	165	5,05
Sus superiores reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando los docentes cumplen satisfactoriamente con tareas o proyectos importantes.	165	4,47
Tiene espacios para compartir un café o una broma con sus compañeros de trabajo."	165	3,99
Le brindan alguna flexibilidad en horarios si tuviera una emergencia o quisiera estudiar.	165	4,18
Le toman en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que debe cumplir la escuela.	165	4,87
Cuando despierta, le agrada la idea de ir a su trabajo y reunirse con sus compañeros	165	4,76
ASPECTOS	**N**	**Media**
Si presentara la renuncia, cree que le pedirían que se quede.	165	4,20
PROMEDIO		**4,29**

Tabla 8. *Medias de cada uno de los ítems que son parte del salario emocional*

Fuente: elaboración propia

A partir de lo anterior, se identifica un promedio general de 4.29, que, convertido a porcentaje mediante una regla de tres simple, donde el 6 representa un 100%, valor más alto dentro de la escala, se puede afirmar que el nivel de salario de los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango, México, corresponde a 71,5%.

Relación entre el liderazgo directivo y el salario emocional en los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango

Para identificar la relación existente entre el liderazgo directivo y el salario emocional en los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango, se aplicó inicialmente la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, mediante la cual se identificó que la distribución de las variables no se ajusta a una distribución normal. Con base en ello, se empleó la prueba no paramétrica rho de Spearman.

			LIDERAZGO DIRECTIVO	**SALARIO EMOCIONAL**
Rho de Spearman	**LIDERAZGO DIRECTIVO**	Coeficiente de correlación	1,000	0,509**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	165	165
	SALARIO EMOCIONAL	Coeficiente de correlación	0,509**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	**165**	**165**

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 9. *Correlaciones entre el liderazgo directivo y el salario emocional*

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados, se concluye que existe una correlación positiva moderada fuerte (.509) y significativa (.000) entre el liderazgo directivo y el salario emocional, lo que puede interpretarse que, a mayor nivel de liderazgo directivo, mayor será el nivel de salario emocional en los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango.

Discusión

A partir de los resultados anteriores, se confirma la existencia de una relación significativa entre el liderazgo y el salario emocional (Gonzales et al., 2023), lo cual se reitera la importancia del liderazgo para favorecer el bienestar dentro de una organización, así como la gran influencia de este en el desempeño docente (Guerrero & Benítez, 2023), y el fomento de un ambiente educativo favorable en general (Aguilar & Escobar, 2024). En este marco a partir del nivel de liderazgo directivo percibido en este estudio (64.7%), resulta necesario fortalecer los diferentes aspectos medidos del mismo. Asimismo, se coincide con Carreño (2024), en el sentido de identificar una percepción alta sobre la participación, colaboración y comunicación de los integrantes de centros escolares dentro del ejercicio del liderazgo directivo en educación inicial.

Finalmente, se coincide con diferentes estudios al ubicar niveles altos de salario emocional, por ejemplo con Leandro y García (2025), quienes encontraron que esto se relaciona significativamente con la percepción de calidad de vida laboral, también con Cedeño et al. (2024), Chacón et al. (2023) y Velasco (2020), quienes encontraron una relación estadísticamente significativa con la felicidad en el trabajo y finalmente con Arce y Benavides (2020), quienes afirman que a mayor salario emocional proporcionado a los colaboradores, mayor será su compromiso con la organización.

Conclusiones

Se identificó un 64,7% de nivel de liderazgo directivo percibido por los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango, México.

El nivel de salario emocional percibido de los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango, México, corresponde a un 71,5%.

Por último, se confirmó la existencia de una correlación significativa (0,000) y positiva moderada fuerte (0,509) entre el liderazgo directivo y el salario emocional, lo que permite interpretar que, a mayor nivel de liderazgo directivo, mayor será el nivel de salario emocional en los docentes de los sectores 02 y 17 de educación preescolar del estado de Durango.

Referencias bibliográficas

Aguilar, M. P., & Escobar, E. (2024). El supervisor como agente de cambio: Fortalecimiento del liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional de preescolares en la zona 513 de Celaya. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, *5*(5), 3069 – 3078. https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2841

American Psychological Association (2017). *Ethical principles of psychologists and code of conduct.* http://www.apa.org/ethics/code/

Arce, A. & Benavides, G. (2020). *El salario emocional y su incidencia en el compromiso organizacional del área administrativa de una institución de educación superior.* [Tesis de maestría, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas (FCSH) – ESPOL, Guayaquil]. http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/49685

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* Free Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Carreño, L. S. (2024). *Estilo de liderazgo directivo y el sistema de comunicación que perciben las docentes de educación inicial de las I.E. de la zona urbana del distrito de Yarinacocha* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ucayali]. Repositorio UNU. https://hdl.handle.net/20.500.14621/7640

Cayllahua, R. (2024). *Gestión del Director y Clima Organizacional en la Institución Educativa Inicial 425-18/Mx-U del Centro Poblado Isoqasa, en la región Ayacucho*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación]. https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/10e249df-e8a0-407c-ba75-5c4cd5e92f40/content

Cedeño, M. M., Guevara, R. A., & Obando, J. A. (2024). *Influencia del salario emocional sobre la felicidad en el trabajo y la intención de rotación en los colaboradores del sector educativo costarricense, durante los periodos 2023-2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional]. Repositorio UNA. https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/b7d2c9dc-0399-4118-8f5a-c0d2af464341/content

Chacón, M. del M., Hernández, M., Romero, K., Salazar, C., & Xie Liang, C. (2023). *Análisis de las prácticas de justicia organizacional y salario emocional para determinar su influencia en la felicidad laboral de los trabajadores del sector de la educación costarricense para el periodo entre julio 2023 a julio 2024*. [Memoria de seminario de graduación, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Institucional UNA. https://repositorio.una.ac.cr/items/09e5a215-5ae5-45a0-9b42-4da4b90e4285

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive,* *5*(3), 45–56. https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274465

Elizundia, M. (2013). *Emotional salary barometer*. Emotional Salary Barometer Ltd.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact.* Jossey-Bass.

Gonzales, V., Flores, M., Díaz, F., & Cruz, J. J. (2023). *Effect of servant leadership on happiness at work of university teachers: The mediating role of emotional salary. Problems and Perspective. 21*(2), 449-458. https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.42

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly,* *13*(4), 423–451. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984302001200

Guerrero, B., & Benítez, J. M. (2023). Modelo holístico-configuracional de interacción del liderazgo directivo y su influencia con el desempeño docente a nivel preescolar multigrado. *Revista Cognosis,* *8*(3), 78–96. https://doi.org/10.33936/cognosis.v8i3.6001

Huete, L. M. (2003). *Servicios & beneficios: La fidelización de clientes y empleados* (p. 156). Pearson Education.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.

Lara, M. B., García, P. C., & Rendón, E. H. (2016). Liderazgo directivo exitoso en la escuela secundaria. Proceso entre la formación profesional y la intuición. *Revista Boletín Redipe*, *5*(2), 55-61.

Leandro, S. S., & García, A. D. (2025). *Salario emocional y calidad de vida laboral en docentes pertenecientes a la UGEL 308, La Oroya, 2024* (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana Cayetano Heredia. Repositorio UPCH. https://hdl.handle.net/20.500.12866/17735

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Department for Education and Skills.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology, *10*(2), 271–299. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review,* *50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Ortega, I. M. (2024). *Liderazgo del directivo docente en la calidad educativa de educación inicial* [Tesis doctoral, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. Repositorio Tdea. https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/4960

Ortega, Muñoz, M. (2016). Los directores aprendiendo de sus maestros. *Psicogente*, *19*(36), 217-226. http://doi.org/10.17081/psico.19.36.1293

Ortega Muñoz, M. & Rocha, M. (2011). *El ejercicio del liderazgo distribuido desde la función que desempeñan los docentes de educación básica. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa*. COMIE. Monterrey, Nuevo León. https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1422.pdf

Ortega Muñoz, M., Méndez Carrasco, E., Ochoa Jiménez, S., & Hernández Soto, Z. J. (2025). Gestión directiva y desempeño docente en organizaciones educativas del norte de México. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, *15*(30). https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2334

O'Toole, J. (1985). *Vanguard management: Redesigning the corporation for the 21st century*. Doubleday.

Pinedo, D. E. (2021). *Liderazgo directivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali*, 2020 [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Ucayali]. Repositorio UNU. https://repositorio.unu.edu.pe/items/3a609270-aa22-4a17-ba22-1408b48f9962

Romero, C. (2013). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, *19*(1), 73-90. https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005

Salvador, J.E., Torrens, M. E., Vega, V., & Norona, D.R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía,* *11*(21), 41-52. https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03

Sánchez, M. S. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao*. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola] https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/61a2e000-1b28-43e9-81d0-1132400cf9ec/content

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, *25*(1), 35–71. https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362

Velasco, M. T. (2020). *Salario emocional y su relación con la felicidad laboral en docentes tiempo completo de una institución de educación superior de Bucaramanga*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga] Repositorio Institucional UNAB. http://hdl.handle.net/20.500.12749/13287

Weber, M. (1922). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (J. Rodríguez, Trad.). Fondo de Cultura Económica.

Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 84–94. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84

Contribuciones de autoría (CRediT)

Evelyn Alvarado López: conceptualización, metodología, curación de datos, investigación, recursos, validación, visualización y redacción – borrador original.

Manuel Ortega Muñoz: metodología, análisis formal, software, validación, visualización, redacción – revisión y edición, supervisión y administración del proyecto.